



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

**EXPLORANDO LA INTERCONEXIÓN
ENTRE CARRERAS SIN FRONTERAS,
EMPLEABILIDAD Y TRANSICIONES
LABORALES: UN ENFOQUE
CUANTITATIVO**

Autor: Alejandro Benedito Blanco
Director: Raquel Redondo Palomo

MADRID | Junio 2023

RESUMEN

El presente trabajo investiga la relación entre la empleabilidad y la carrera sin fronteras, con el objetivo primero de determinar si estas dos variables se promueven mutuamente tal y como frecuentemente se sugiere en la literatura académica de las carreras sin fronteras. Nuestro segundo objetivo es identificar si las transiciones laborales refuerzan o debilitan la relación descubierta entre la empleabilidad y la carrera sin fronteras en nuestra primera hipótesis. Nuestros resultados indican que una mayor puntuación en *organizational mobility preference* (OMP), uno de los dos componentes de la carrera sin fronteras, está negativamente relacionada con una mayor empleabilidad para el individuo. Por otro lado, una mayor puntuación en el segundo componente de la carrera sin fronteras, *boundaryless mindset* (BM), está positivamente relacionada con una mayor empleabilidad, pero las transiciones laborales atenúan estos efectos positivos de BM en la empleabilidad.

Palabras clave: empleabilidad percibida, carrera sin límites, transiciones laborales, capital

ABSTRACT

The following study investigates the relationship between employability and the boundaryless career, with the primary objective of determining whether these two variables mutually promote each other as frequently suggested in the academic literature on boundaryless careers. Our second objective is to identify whether job transitions reinforce or weaken the discovered relationship between employability and the boundaryless career from our first hypothesis. Our results indicate that a higher score in organizational mobility preference (OMP), one of the two components of the boundaryless career, is negatively related to higher employability for the individual. On the other hand, a higher score in the second component of the boundaryless career, boundaryless mindset (BM), is positively related to higher employability, but job transitions attenuate these positive effects of BM on employability.

Key words: perceived employability, boundaryless career, job transitions, movement capital

INTRODUCCIÓN

En el panorama laboral contemporáneo, la estabilidad laboral se ha vuelto menos frecuente debido a la intensificación de la globalización y el avance tecnológico. En este nuevo entorno laboral, encontrar un empleo estable a largo plazo y avanzar profesionalmente dentro de una misma empresa se ha vuelto cada vez más difícil para los trabajadores: las reestructuraciones de personal son más comunes, lo que ha llevado a que los cambios de empleo sean más frecuentes y las carreras profesionales menos lineales. Los trabajadores ahora necesitan ser más autosuficientes y menos dependientes de un solo empleador para desarrollar su carrera profesional.

En este nuevo entorno laboral, el individuo se convierte en el principal impulsor de su desarrollo profesional. La capacidad de adaptarse a los cambios del mercado laboral y de gestionar activamente su carrera profesional se vuelve fundamental para asegurar una trayectoria laboral exitosa y satisfactoria. En este contexto, desarrollar y proteger la empleabilidad propia es la principal defensa del trabajador a la disminución de la seguridad laboral.

La empleabilidad, definida como la capacidad de asegurar y mantener un empleo, engloba todas aquellas cualidades e información que permiten al individuo proteger su empleo actual y acceder a nuevos empleos. La empleabilidad se convierte en una herramienta esencial para los trabajadores para proteger su seguridad laboral, negociar mejores condiciones laborales y/o para seguir desarrollándose profesionalmente a través de cambios de empleo.

La evolución del mercado laboral contemporáneo ha dado lugar a transformaciones significativas en las trayectorias profesionales de los trabajadores. La disminución de la seguridad laboral ha sido un factor determinante en el surgimiento de nuevas

dinámicas laborales, impulsando a los individuos a explorar diferentes tipos de empleo a lo largo de su vida profesional. En este contexto, emerge el concepto de "nuevas carreras", que se caracterizan por su flexibilidad y la búsqueda de un éxito profesional subjetivo para el individuo. Destacan entre estas nuevas carreras las denominadas carreras sin límites, que se centran en la movilidad, la flexibilidad y la capacidad para identificar oportunidades en el mercado laboral, y desenfatan la importancia de las jerarquías organizacionales y las promociones internas.

La carrera sin límites o sin fronteras implica atravesar una variedad de tipos de fronteras o límites organizacionales, relacionales, jerárquicos, laborales y psicológicos típicos de una carrera tradicional. Una persona con esta actitud se siente motivada al crear y mantener relaciones activas más allá de los departamentos y organizaciones a las que pertenece, y prefiere una carrera desarrollada con varios empleadores, cruzando así los límites psicológicos y físicos de la carrera tradicional..

En la literatura académica sobre empleabilidad y carreras sin fronteras, se utiliza el término "transiciones laborales" para referirse a los cambios de empleo. Las transiciones laborales constituyen eventos significativos y transformadores en la vida laboral de un individuo, ya que implican un cambio de posición, y en ocasiones de empleador, además de tener un impacto en la seguridad laboral y el poder adquisitivo. En el contexto de la investigación de la empleabilidad y las carreras sin fronteras, se reconoce la importancia de comprender y analizar las transiciones laborales por una variedad de razones, listadas a continuación: la empleabilidad y las carreras sin fronteras son conceptos que surgen en respuesta a un contexto laboral en el que las transiciones laborales se hacen más frecuentes; la empleabilidad se concibe como un recurso crucial para evitar las transiciones laborales involuntarias, es decir los despidos; la empleabilidad permite al individuo avanzar profesionalmente a través de las transiciones laborales, dentro o fuera de la organización en la que

trabaja; y por último, el concepto de carrera sin fronteras se fundamenta en parte, en una preferencia por una carrera desarrollada con varios empleadores, lo cual implica hacer varias transiciones laborales.

Objetivos y preguntas de investigación

La pérdida de la seguridad laboral elimina el antiguo mercado laboral, donde los individuos desarrollaban la totalidad de su trayectoria profesional únicamente trabajando para una o dos empresas. Esta nueva situación lleva a la creación de la carrera sin límites y la empleabilidad, conceptos creados con el objetivo de buscar el éxito en un contexto laboral en el que el individuo se debe desarrollar profesionalmente sin depender de su organización. La literatura de la carrera sin fronteras ha argumentando repetidas veces que la carrera sin fronteras por su naturaleza hace más empleable al individuo (Arthur y Defillippi, 1994); al mismo tiempo, se entiende que una carrera sin fronteras no puede desarrollarse sin una buena empleabilidad (Forrier et al., 2015).

Este estudio investigará en primer lugar la relación entre la empleabilidad y las carreras sin límites, para determinar si efectivamente, ambas cualidades se refuerzan entre sí, tal y como sugiere la literatura. Sugerimos que existe una relación positiva entre la mentalidad de carrera sin límites y la percepción de empleabilidad. Sostenemos que esta relación se fundamenta en la idea de que una alta empleabilidad es crucial para prosperar en una carrera sin límites, la cual se caracteriza por no estar ligada a una sola organización y buscar un mayor número de transiciones laborales. Este tipo de carrera, cabría asumir, necesitará de una mayor empleabilidad para llevar a cabo dichas transiciones laborales. Asimismo, argumentamos que las carreras sin límites promueven aspectos de la empleabilidad, debido a su preferencia por interactuar con una variedad de entornos laborales, lo que fomenta la

adaptabilidad y la creación de redes de contactos más amplias y diversas, lo que a su vez contribuye a mejorar la empleabilidad.

También investigaremos en este estudio si las transiciones laborales refuerzan positivamente la relación entre la empleabilidad y las carreras sin fronteras. Si efectivamente, las carreras sin fronteras y la empleabilidad se fomentan entre sí, cabría esperar que los efectos positivos de la carrera sin fronteras sobre la empleabilidad aumentarán después de una transición laboral. Esto se deberá a que la carrera sin fronteras mejora la empleabilidad a través de la interacción en una variedad de entornos; al cambiar de empleo, el individuo se sumergirá completamente en un nuevo entorno, y por lo tanto tendrá una oportunidad de mejorar su empleabilidad más profundamente al crear nuevos contactos y desarrollar nuevas capacidades en un nuevo puesto de trabajo.

Metodología:

Para este trabajo, se recopilaron datos a través de una encuesta en línea dirigida a trabajadores españoles, con un total de 283 respuestas válidas. Los participantes proporcionaron su consentimiento para el uso académico de los datos, garantizándose su anonimato y la utilización de la información solo de forma agregada.

Se realizó un análisis descriptivo inicial para comprender las características de los trabajadores en relación con las variables estudiadas y se emplearon correlaciones de Pearson para hacer una evaluación inicial de la relación entre las variables de la carrera sin fronteras, las variables de empleabilidad y las variables de control.

Finalmente, se llevaron a cabo análisis de regresión múltiple, utilizando el método de mínimos cuadrados ordinarios (MCO) para estimar dos modelos que exploran la primera y segunda hipótesis. Incluimos efectos de interacción para examinar la moderación del efecto de las transiciones de carrera en la relación entre las variables de carrera y empleabilidad. Estos efectos de interacción se calcularon como productos de las variables en cuestión, utilizando puntuaciones estandarizadas para evitar problemas de multicolinealidad.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
Objetivos y preguntas de investigación.....	5
Metodología:.....	6
1. EMPLEABILIDAD.....	8
1.1 Concepto de empleabilidad.....	8
1.2. Desarrollo histórico de la empleabilidad.....	11
1.3 Empleabilidad percibida y otras concepciones de la empleabilidad.....	14
2. CARRERA SIN FRONTERAS.....	18
2.1. Cambio en la carrera profesional. Modelos tradicionales frente a nuevas carreras....	18
2.2. La carrera sin límites, Características y medida.....	20
3. TRANSICIONES LABORALES.....	23
4. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS.....	25
4.1. Primera hipótesis.....	25
4.1. Segunda hipótesis.....	27
5. METODOLOGÍA.....	29
5.1. Datos.....	30
5.2. Variables.....	30
6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	32
6.1. Primera hipótesis.....	32
6.2. Segunda hipótesis.....	39
7. CONCLUSIÓN.....	48
8. RECOMENDACIONES.....	50
9. BIBLIOGRAFÍA.....	51

1. EMPLEABILIDAD

1.1 Concepto de empleabilidad

La empleabilidad representa "la capacidad de cumplir, adquirir o crear trabajo de manera continua a través del uso óptimo de competencias" (Heijde y Van der Heijden, 2006, p. 453) o "las oportunidades de empleo en el mercado laboral interno o externo" (Forrier y Sels, 2003, p. 106). En otras palabras, la empleabilidad se refiere a la capacidad y disposición de una persona para obtener y/o mantener un puesto de trabajo. Aquellos con una mayor empleabilidad suelen tener acceso a una gama más amplia de oportunidades laborales y pueden optar por roles más desafiantes, mejor remunerados y con más oportunidades de crecimiento profesional (De Cuyper & De Witte, 2008)

La empleabilidad de un individuo está determinada por dos elementos: el capital y el entorno laboral del individuo. Forrier et al. (2009) definen al capital como las "habilidades individuales, conocimientos, competencias y actitudes que influyen en la movilidad profesional de un individuo", y lo clasifican a lo largo de cuatro dimensiones: capital humano, capital social, autoconciencia y adaptabilidad. El capital es un recurso dinámico y en constante evolución durante la carrera del individuo, ya que se puede ampliar a través de la educación formal o la experiencia práctica.

Por otro lado, el entorno del trabajador incluye factores como el contexto económico de su país, la situación de la industria del individuo y la situación del mercado de empleo, e impactará significativamente en la empleabilidad al influir en la cantidad de oportunidades de empleo disponibles y en las demandas y expectativas laborales

de dichas oportunidades de empleo (Fourier & Sels, 2003).

Explorando más a fondo el concepto del capital y su papel en la empleabilidad, es crucial desglosar las dimensiones específicas que lo componen. Las cuatro dimensiones propuestas por Forrier et al. (2009) - capital humano, capital social, autoconciencia y adaptabilidad - proporcionan un marco sólido para entender las diversas facetas que contribuyen a la empleabilidad de un individuo.

La primera dimensión, el capital humano, se refiere a "la capacidad de un individuo para cumplir con las expectativas de rendimiento de una ocupación determinada" (Fugate et al., 2004). Representa los conocimientos técnicos y habilidades aplicables en un contexto laboral.

La segunda dimensión es el capital social, que abarca las competencias comunicativas, la capacidad para establecer redes de contactos y la habilidad para capitalizar sobre estas redes de contactos. Las conexiones profesionales y las redes de contactos son fundamentales para acceder a información, oportunidades laborales, asesoramiento y apoyo en el ámbito profesional. Es de vital importancia gestionar y utilizar estas conexiones de manera efectiva para obtener estas ventajas.

La tercera dimensión es la autoconciencia. La autoconciencia se refiere a la capacidad de una persona para comprender y evaluar sus propias habilidades, fortalezas, debilidades, valores y emociones, y como encajan en el contexto de su carrera profesional. Esta dimensión implica una reflexión interna que permite a las personas identificar sus áreas de mejora, desarrollar estrategias para crecer profesionalmente y tomar decisiones más alineadas con sus metas y fortalezas (Fugate et al., 2004).

Finalmente, la cuarta dimensión es la adaptabilidad, que representa la capacidad para ajustarse y responder de manera efectiva a los cambios, desafíos y nuevas circunstancias en el entorno laboral (McArdle et al., 2007). Esta dimensión implica flexibilidad, apertura al cambio, capacidad de aprendizaje y adaptación a nuevas tecnologías, métodos de trabajo y nuevos entornos. La adaptabilidad permite a las personas mantenerse relevantes y productivas en un mundo laboral en constante evolución, facilitando la capacidad de enfrentar situaciones novedosas con creatividad y resiliencia.

Es importante señalar que el valor del capital está estrechamente ligado al entorno laboral donde se desenvuelve el individuo: lo que puede ser beneficioso en un contexto específico puede no serlo en otro. Es el entorno, caracterizado por factores económicos, sociales y laborales, el que determinará qué capital es relevante y cuál no lo es (Fourier & Sels, 2003). Por ejemplo, dominar un lenguaje de programación suele incrementar el valor de un empleado. Sin embargo, si dicho lenguaje se vuelve obsoleto, el mercado laboral no reconocerá esta habilidad como un factor que aumente la empleabilidad del trabajador.

1.2. Desarrollo histórico de la empleabilidad

Históricamente, la empleabilidad ganó prominencia como objeto de investigación académica durante la década de 1990 (De Grip et al., 1999), pero las primeras menciones del término datan de la década de 1950 y 1960 (Feintuch, 1955). Durante este período, debido a la prosperidad económica y las altas tasas de empleo, los estudios de empleabilidad se enfocaban principalmente en estudiar a los ciudadanos desempleados que formaban parte de los grupos más desfavorecidos y marginados

de la sociedad, y en determinar qué intervenciones gubernamentales podrían alentar de manera más efectiva su participación en el mercado laboral, con el objetivo de alcanzar el pleno empleo (Magnum, 1976).

Durante las décadas de 1950 y 1960, la empleabilidad de los ciudadanos ya empleados no era estudiada, debido a la cultura de seguridad laboral y de progreso profesional predominante de la época: las posibilidades de mantenerse empleado una vez contratado eran altas (Magnum, 1976). El mercado laboral estaba basado en una relación entre empleador y empleado en la que el empleado, a cambio de su lealtad y su trabajo en la empresa, recibía empleo de por vida y oportunidades de ascenso dentro de la organización (Hall, 1996; Sturges et al., 2005).

A comienzos de la década de 1970, como consecuencia de un incremento del desempleo y de una pérdida parcial de la seguridad laboral, la atención del mundo académico se desplazó del papel intervencionista del gobierno como promotor del empleo, hacia la necesidad de que los trabajadores desarrollaran las habilidades y conocimientos necesarios para ser valiosos en el mercado laboral (Forrier & Sels 2003). Durante esta época se consideró que el principal factor determinante de la empleabilidad era el desarrollo de las habilidades y conocimientos necesarios para el ingreso en un campo ocupacional específico, y que una vez adquiridos, estas habilidades y conocimientos asegurarían una trayectoria profesional lineal y predecible al trabajador (De Vos et al., 2020).

Durante la década de 1980, la globalización y el rápido avance tecnológico redujeron la seguridad laboral de todos los trabajadores. Aquellos trabajadores pertenecientes a la fuerza laboral periférica, o externa a las organizaciones, se volvieron vulnerables a los despidos, y ya no podían depender de su organización para asegurar su futuro (Barley y Kunda, 2006; O'Mahony y Bechky, 2006). Pero

también la seguridad laboral con la que contaban los trabajadores centrales se fue erosionando gradualmente debido a cambios cada vez mayores en las empresas (Herriot y Pemberton, 1995).

Desde la década de 1990 hasta ahora, los efectos de la globalización y del desarrollo de las tecnologías solo se han intensificado, exacerbando la inseguridad laboral. En este nuevo entorno laboral, encontrar un empleo estable a largo plazo y avanzar profesionalmente dentro de una misma empresa se ha vuelto cada vez más difícil para los trabajadores (Arthur y Rousseau, 1996; Hall, 2002). Las reestructuraciones de personal son más comunes, lo que ha llevado a que los cambios de empleo sean más frecuentes y las carreras profesionales menos lineales. Los trabajadores ahora necesitan ser más autosuficientes y menos dependientes de su empleador para desarrollar su carrera profesional (Thijssen et al., 2008; Heijde y Van der Heijden, 2006).

Por estas razones, la investigación sobre empleabilidad ha ampliado gradualmente su enfoque hacia una parte más grande de la población, convirtiéndose en un tema de especial interés para toda la sociedad. La empleabilidad se ha convertido en la principal herramienta para garantizar la seguridad laboral, por lo que ahora se considera relevante para toda la población activa (Thijssen et al., 2008). La noción de *empleabilidad de por vida* ha surgido como la nueva forma de proteger el empleo en el mercado laboral actual, e implica el desarrollo continuo de habilidades y competencias, así como la adaptación constante para mantenerse relevante y competitivo en un mercado laboral en constante evolución (Sullivan y Baruch, 2009).

No solo han proliferado los estudios sobre empleabilidad que dan fe de su utilidad como un medio para aumentar la seguridad laboral (Thijssen et al., 2008); la

empleabilidad del individuo también ha adquirido un papel crucial en el actual mercado laboral como medio de negociar mejores condiciones laborales y/o seguir desarrollándose profesionalmente a través de los cambios de empleo (Thijssen et al., 2008). Estas nuevas circunstancias, en las que el individuo debe asumir la responsabilidad de dirigir su trayectoria profesional, han provocado un cambio gradual en la literatura académica hacia un enfoque centrado en el individuo como el principal actor en su carrera profesional (Hall, 2004; Savickas et al., 2009).

1.3 Empleabilidad percibida y otras concepciones de la empleabilidad

Los estudios definen la empleabilidad como "las posibilidades de un individuo de conseguir un empleo ya sea dentro de su organización o fuera de ella" (Forrier & Sels, 2003). La empleabilidad de un individuo representa su capacidad de mantener su empleo actual, y la cantidad y calidad de las ofertas de trabajo que tiene disponibles. Debido a la dificultad de determinar la empleabilidad con precisión, han surgido una variedad de enfoques para estimarla.

Algunos investigadores estiman la empleabilidad mediante sus *inputs*, aquellos elementos que componen la empleabilidad. Un ejemplo es el capital, que engloba el conocimiento, las habilidades y las actitudes que determinan la capacidad del individuo para desempeñar correctamente las obligaciones de un puesto de trabajo. Evaluar estas características permite asignar un valor al trabajador dentro del mercado laboral, y nos dará una idea de la cantidad y la calidad de las ofertas de trabajo de las que dispone.

Otros investigadores valoran la empleabilidad en base a sus *outputs*, que son los elementos creados como resultado de la empleabilidad. Un ejemplo sería el salario,

que puede utilizarse para juzgar la empleabilidad, ya que aquellos individuos con mejores condiciones laborales tenderán a ser más empleables, al tener mayor poder de negociación.

También podemos clasificar los métodos de medición de la empleabilidad en base a si utilizan medidas objetivas para evaluar la empleabilidad, como es el caso del capital o la movilidad laboral, o si se basan en valoraciones subjetivas de los individuos. La principal ventaja que ofrecen las estimaciones subjetivas sobre las estimaciones objetivas de la empleabilidad es que los individuos actúan en base a como de empleables se perciben y no en base a como de empleables son realmente (Roskies y Louis-Guerin, 1990). Entre las nociones psicológicas de la empleabilidad destacan el enfoque basado en competencias, el enfoque disposicional y la empleabilidad percibida, la cual utilizaremos en este estudio como nuestra medida de empleabilidad.

El enfoque centrado en competencias se basa en la percepción del individuo de sus habilidades, capacidades y destrezas, que impulsan las oportunidades laborales (Heijde y Van der Heijden, 2006). Está formado por cinco aspectos: *occupational expertise*, que refleja las competencias técnicas necesarias para un puesto de trabajo, mientras que el resto: *anticipation and optimization*, *personal flexibility*, *corporate sense*, y *balance*, representan competencias genéricas importantes para el desempeño profesional.

El enfoque disposicional se enfoca en la actitud que tiene el individuo hacia su carrera, con el propósito de determinar su nivel de proactividad, motivación y adaptabilidad. Este enfoque fue presentado por Fugate y Kinicki (2008, p. 504), quienes definen la empleabilidad como "una constelación de diferencias individuales que predisponen a los empleados a adaptarse (proactivamente) a sus

entornos laborales y de carrera". Fugate y Kinicki (2008) identifican cinco dimensiones de empleabilidad disposicional: *openness to changes at work, work and career resilience, work and career proactivity, career motivation, y work identity*.

Por último, nos queda la medida de empleabilidad que utilizaremos en este estudio, la empleabilidad percibida. La empleabilidad percibida es la forma más común de medición de la empleabilidad y se define como “la percepción del individuo sobre sus posibilidades de obtener y mantener el empleo” (Vanhercke et al., 2014). En otras palabras, la empleabilidad percibida es la evaluación que realiza un individuo sobre la idoneidad de su capital (sus habilidades, conocimientos, competencias y recursos) para encontrar empleo y adaptarse al contexto laboral en el que se desenvuelve. La empleabilidad percibida también es un buen indicador de cuán preparado se siente el individuo para enfrentarse a los desafíos laborales, encontrar oportunidades de empleo y progresar en su carrera profesional dentro del mercado laboral (Rothwell & Arnold, 2007, Vanhercke et al., 2014).

La empleabilidad percibida tiene dos dimensiones: la empleabilidad percibida interna (PIE en inglés), que representa las oportunidades de empleo percibidas dentro de la organización actual, y la empleabilidad percibida externa (PEE en inglés), que representa las oportunidades de empleo percibidas fuera de la organización (por ejemplo, Rothwell et al., 2008; Rothwell y Arnold, 2007).

Los individuos con una empleabilidad alta tienen más oportunidades de empleo, y de mejor calidad en comparación con individuos menos empleables; dicho de otra manera, cuantas más oportunidades de empleo, y de mejor calidad sean, más empleable será el trabajador. De la misma manera, la percepción de la empleabilidad se ve influida por la cantidad y calidad de los trabajos disponibles para el individuo, de manera que aquellos trabajadores con acceso a más empleos de mejor calidad se

considerarán más empleables (Vanhercke et al., 2014).

La empleabilidad percibida está basada en la percepción del individuo sobre su capital individual, su entorno laboral, y la interacción entre los dos. La empleabilidad percibida se distingue de otros sistemas de medición de la empleabilidad en que estos se suelen centrar en el capital individual. Al considerar el capital humano dentro del entorno laboral, la empleabilidad percibida ofrece una imagen más completa de las posibilidades reales de un individuo para encontrar trabajo (Vanhercke et al., 2014).

Debido a que la empleabilidad percibida es una evaluación subjetiva, genera distintas percepciones en distintas personas frente a una misma situación objetiva. Por ejemplo, individuos con perfiles similares pueden tener diferentes percepciones sobre su empleabilidad, causadas por diferencias en su conocimiento del mercado laboral, acceso a redes profesionales, y motivación para participar en actividades de mejora laboral (Vanhercke et al., 2014).

La empleabilidad percibida presenta un conjunto de ventajas que la convierten en una herramienta idónea para nuestro estudio. En primer lugar, permite diferenciar entre las posibilidades de empleo dentro y fuera de la empresa, lo que facilita la evaluación específica de los factores que influyen en la empleabilidad interna sin afectar a la externa, y viceversa. En segundo lugar, la empleabilidad percibida se distingue de otras mediciones por considerar no solo las capacidades del individuo, sino también el entorno en el que se desenvuelve (Vanhercke et al., 2014). Esta perspectiva integral ofrece una visión más completa y realista de las posibilidades de empleo dentro del contexto económico en el que se encuentran los trabajadores. Finalmente, al ser una valoración subjetiva, la empleabilidad percibida permite que los individuos con experiencia integren en base a su juicio características del

mercado y de sí mismos que impactan en su empleabilidad. Sus percepciones aportan valiosa información de gente que conoce su industria y puede tener en cuenta factores que no se suelen considerar relevantes en mediciones objetivas de la empleabilidad (Delva et al., 2021).

2. CARRERA SIN FRONTERAS

2.1. Cambio en la carrera profesional. Modelos tradicionales frente a nuevas carreras.

La carrera se define como la secuencia de experiencias laborales que forman una trayectoria a lo largo de la vida del individuo (Arthur et al., 1989). En el pasado, la seguridad laboral que las empresas ofrecían a los individuos era considerablemente mayor, posibilitando que un trabajador desarrollara su carrera profesional en una o dos empresas (Magnum, 1976). Este contexto de seguridad laboral propició el desarrollo de carreras profesionales que seguían una serie de etapas predecibles y universales, en consonancia con la edad o fase vital del trabajador (por ejemplo, Dalton et al., 1977; Super, 1957). Este tipo de trayectorias profesionales se han denominado en la literatura como "carreras tradicionales" (Sullivan y Baruch, 2009). Sin embargo, en el contexto actual, la globalización y los avances tecnológicos han transformado el panorama laboral. La disminución de la seguridad laboral ha impulsado a los trabajadores a transitar diferentes tipos de empleos a lo largo de su vida profesional. Esta nueva estructura del mercado laboral ha dado lugar a patrones de carrera mucho más complejos e idiosincráticos, en el que el éxito profesional es más complicado de medir de forma objetiva (De Vos et al., 2020; Forrier et al., 2018), y donde la adaptabilidad y el aprendizaje continuo son claves para el éxito. Es en este contexto donde surge el concepto de "nuevas carreras", caracterizadas por

su flexibilidad y la búsqueda de un éxito profesional subjetivo para el individuo. (Hall, 2002; Arthur, 1994)

La concepción "tradicional" o clásica de la carrera, predominante en las décadas de 1950, 1960 y 1970, se desarrollaba en un contexto organizacional caracterizado por estructuras jerárquicas, planificación centralizada y control formalizado, con procesos laborales rigurosamente documentados (Kallinikos, 2004). Los procedimientos laborales se organizaban siguiendo una estricta división del trabajo, y se regían por planes fijos y horarios lineales (Courpasson y Reed, 2004). Estos sistemas estaban diseñados para asegurar un intercambio equitativo entre los empleados y sus empleadores. La relación entre empresa y trabajador se basaba en un contrato psicológico implícito de mutua confianza y lealtad. El trabajador dedicaba su esfuerzo y talento a la empresa, a cambio de seguridad laboral, desarrollo profesional y avance constante en ingresos y posición jerárquica (Hall, 1996; Sturges et al., 2005).

Desde la mitad década de 1980 en adelante, la globalización y los avances tecnológicos han erosionado la seguridad laboral tradicional, impulsando a investigadores y trabajadores a redefinir su visión de la carrera profesional. Esta es la época de las "nuevas carreras" (Chudzikowski, 2012), donde han surgido organizaciones "ágiles", con estructuras de gestión descentralizadas y jerarquías más planas (Sewell, 2005). Esto ha transformado las relaciones laborales, tornándolas más contractuales, basadas en proyectos y, por ende, a corto plazo (Knights & McCabe, 2003). La noción de "una vida, una carrera" (Sarason, 1977) ha evolucionado hacia un enfoque que enfatiza la necesidad de realizar cambios de funciones, mayor frecuencia en el cambio de empleador y una mayor adaptabilidad por parte de los trabajadores para satisfacer las demandas de un mercado laboral en constante cambio. Además, se ha destacado la importancia de adquirir

continuamente nuevos conocimientos y habilidades a lo largo de toda la vida laboral (Direnzo y Greenhaus, 2011; Savickas, 2011). Estos cambios han dado lugar a patrones de carrera mucho más complejos e idiosincráticos, donde el éxito profesional es más difícil de medir de manera objetiva (De Vos et al., 2020; Forrier et al., 2018). Es en este contexto donde se desarrollan las nuevas carreras, formadas por la carrera proteana (Hall, 1976; 2004) y la carrera sin límites (Arthur, 1994), que utilizaremos en este estudio.

2.2. La carrera sin límites, Características y medida

Originalmente Arthur (1994) definió una carrera sin límites o carrera sin fronteras como lo contrario de la carrera “limitada” u “organizacional”. Este tipo de carrera se centra en no estar atada o limitada por los aspectos típicos de una carrera tradicional, por lo que en lugar de centrarse en desarrollar la carrera dentro de una única empresa, las promociones internas y los ascensos jerárquicos, se enfoca en la movilidad, la flexibilidad y la capacidad de identificar oportunidades en el mercado laboral (Arthur y Rousseau, 1996). La carrera sin límites implica una disposición a atravesar una variedad de “fronteras” o “límites” relacionales, jerárquicas, laborales y psicológicas; estos “límites” son concepciones culturales – que provienen de una época donde las carreras tradicionales eran predominantes – sobre como debe el individuo desarrollar su carrera en el mundo laboral, y que la carrera sin límites rechaza (Arthur y Rousseau, 1996; Guan et al., 2019).

Arthur y Rousseau (1996) sugirieron seis modelos de carreras sin límites:

1. Una carrera que se mueve a través de los límites de distintos empleadores.
2. Una carrera que obtiene validación y comerciabilidad fuera del empleador actual.
3. Una carrera que se sustenta en redes de contactos o de información externas a la organización a la que se pertenece.

4. Una carrera que implica romper las barreras tradicionales de la carrera organizacional, como la jerarquía y el ascenso.
5. Una carrera que implica rechazar oportunidades profesionales por razones personales o familiares.
6. Una carrera que es vista por el actor de la carrera como conducente a un futuro sin límites independientemente de las limitaciones estructurales.

Sin embargo, a día de hoy no es usual utilizar las seis clasificaciones de Arthur y Rousseau. Actualmente se utiliza más frecuentemente la definición de Sullivan y Arthur (2006), que postula que una persona con una orientación de carrera sin límites "navega por el cambiante panorama laboral, desarrollando una carrera caracterizada por diferentes niveles de movimiento físico y psicológico", donde la movilidad física representa los cambios de empleo, y la movilidad psicológica supone el interactuar e implicarse con departamentos, organizaciones e industrias distintas a las que el trabajador ya pertenece. Briscoe, Hall y DeMuth (2006) dividieron la carrera sin fronteras en dos componentes con el propósito de medir por separado la preferencia por la movilidad física y la preferencia por la movilidad psicológica. Estos dos componentes son *boundaryless mindset* (BM) y *organizational mobility preference* (OMP).

BM y OMP son los sistemas de medición de la carrera sin límites más extendidos en la literatura, en parte porque permiten medir la inclinación del individuo por la movilidad psicológica y la movilidad física por separado. BM se utiliza para cuantificar la inclinación del individuo por cruzar límites psicológicos, y se mide en base a la preferencia de las personas por iniciar y mantener relaciones laborales a través de límites departamentales y organizativos. Una persona con esta actitud se siente motivada al crear y mantener relaciones activas con diferentes departamentos, organizaciones e incluso industrias. OMP por otro lado, cuantifica la inclinación de

una persona hacia el cruce físico de límites organizativos. Alguien con esta actitud prefiere una carrera desarrollada con varios empleadores (Briscoe, Hall and DeMuth, 2006). En virtud de que BM y OMP nos permiten diferenciar entre la preferencia por la movilidad psicológica y la movilidad física, utilizaremos estas dos medidas en nuestro estudio.

DeFillippi y Arthur (1994) identificaron una serie de competencias que permiten que una carrera sin límites pueda florecer. Estas competencias permiten obtener validación comercialización, información y apoyo de fuera del empleador actual, por lo que son extremadamente importantes para la carrera sin límites de Arthur y Rousseau (1996). Arthur y sus colegas (Arthur et al., 1989; DeFillippi y Arthur, 1994) diferenciaron las competencias profesionales en tres grupos: *Knowing-why* (saber por qué), *knowing-how* (saber cómo) y *knowing-whom* (saber quién).

Las competencias *knowing-why* abarcan el desarrollo de la identidad personal y el conocimiento de uno mismo respecto a las necesidades personales, fortalezas, intereses, valores, aspiraciones y preferencias en lo que al mundo laboral se refiere. El autoconocimiento es esencial para aquellos que optan por una carrera sin límites (Hall, 2002) porque el actor de carrera sin límites asume la responsabilidad de su propio desarrollo profesional y debe tomar decisiones informadas sobre qué dirección desea seguir (Sullivan y Arthur, 2006). Por lo tanto, el *knowing-why*, el autoconocimiento, ayudará a establecer metas claras que estimulen al individuo, a trazar planes de acción para alcanzar dichas metas y a adaptarse mientras avanza en su carrera. Al mismo tiempo, las carreras sin límites fomentan las competencias "knowing-why" debido a su preferencia por interactuar con una variedad de entornos laborales distintos: el trabajador sin límites al exponerse voluntariamente a diferentes entornos profesionales, puede recopilar información sobre sus preferencias y aumentar su autoconocimiento e identidad (Blustein, 1997).

Las competencias *Knowing-how* se refieren al conjunto de habilidades y conocimientos que permiten satisfacer las demandas de un puesto de trabajo. Las personas con competencias de *knowing-how* extensas poseen un conjunto diverso y transferible de habilidades y conocimientos relacionados con su trabajo que se pueden aplicar en una variedad de entornos laborales. Como resultado, estas personas pueden disfrutar de una considerable libertad para gestionar sus carreras con facilidad y flexibilidad (Saxenian, 1996), y el desarrollo de las competencias profesionales se considera que desempeña un papel fundamental en la mejora de la autonomía en la carrera (DeFillippi y Arthur, 1994, Hall y Mirvis, 1996)

Las competencias *knowing-whom* se centran en la creación y el aprovechamiento de redes de contactos que proveen información, influencia, orientación y apoyo profesional. Estas redes de contactos actúan como un trampolín hacia la autonomía en la carrera, pues las conexiones extensas brindan acceso a información crucial y oportunidades para la movilidad, tanto dentro como fuera de la empresa para la que se trabaja (Burt, 1997; Saxenian, 1996). Los individuos con un *boundaryless mindset* encuentran estimulante y tienen una actitud positiva hacia buscar y empezar relaciones laborales más allá de las fronteras organizacionales. Por lo tanto, buscarán interactuar y aprender de una variedad de roles, departamentos, organizaciones e industrias diferentes a las suyas (Sullivan & Arthur, 2006). Estas interacciones generan una mayor diversidad y cantidad de contactos disponibles en comparación con aquellos que no poseen una mentalidad sin límites.

3. TRANSICIONES LABORALES

Las carreras se consideran la secuencia de experiencias laborales a lo largo de la

vida del trabajador (Arthur et al., 1989). Estas "experiencias" están vinculadas a posiciones laborales situadas en el espacio de una organización, ocupación y campo profesional (Chudzikowski, 2012; Forrier et al., 2009).

A el cambio de una experiencia laboral a otra se le llama en la literatura de las carreras "transición laboral", e implica "cualquier cambio en el estado laboral y cualquier cambio importante en el contenido del trabajo" (Nicholson, 1984), o basándonos en la definición de carrera, las transiciones laborales son cualquier cambio de organización, ocupación o campo profesional (Forrier et al., 2009). Todas las transiciones son eventos transformadores que pueden causar interrupciones significativas en la carrera de un individuo (Gunz et al., 2007) y tienen diversas implicaciones para la sostenibilidad de la carrera (De Vos et al., 2020). Su importancia es considerable, ya que los cambios ocupacionales son probablemente los puntos de inflexión más relevantes en la carrera de una persona, ya que implican un cambio de posición, y en ocasiones de empleador, además de tener un impacto en la seguridad laboral y el poder adquisitivo (Feldman y Ng, 2007).

Nicholson y West (1988) clasificaron los tipos de transiciones laborales en dos grupos:

- 1) Intra-organizacional: son transiciones dentro de la misma organización. A su vez, estas pueden ser:
 - a. Verticales (ascendentes, descendentes): Las transiciones ascendentes se definen como un aumento en responsabilidad y estatus (Nicholson & West, 1988) (promociones), mientras que las descendentes suponen una disminución de los mismo (demociones o descensos)
 - b. Horizontales o laterales: se refieren a cambios en la función laboral,

división o departamento con una cantidad similar de responsabilidades y compensación (Nicholson & West, 1988). Por ejemplo, moverse del departamento de ventas al de compras, cambiar de ingeniería vial a ingeniería de construcción, o del mundo académico a la consultoría, se define como un cambio en la función laboral.

- 2) Inter-organizacional: Implica dejar un trabajo en una empresa o entidad y pasar a trabajar en otra diferente. Esta transición puede implicar cambios en el puesto de trabajo, la industria, la ubicación geográfica, la estructura organizativa y otros aspectos relacionados con el nuevo entorno laboral.

Las transiciones laborales también pueden ser categorizadas según si son voluntarias o involuntarias. Las transiciones laborales voluntarias son tomadas por iniciativa propia, mientras que las transiciones involuntarias están impuestas por limitaciones personales y del entorno. Es importante diferenciar ambos tipos, debido a que las transiciones laborales involuntarias suelen tener connotaciones negativas: Estas transiciones suelen ocurrir de manera súbita, lo que puede dejar a los afectados sin información sobre las posibles alternativas y los recursos necesarios para adaptarse adecuadamente (Fouad y Bynner, 2008). En el contexto de este estudio, consideraremos los despidos como transiciones laborales involuntarias, mientras que las demás transiciones laborales serán consideradas como voluntarias.

4. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

4.1. Primera hipótesis

Primera hipótesis: Hay una relación positiva entre la carrera sin límites y la

empleabilidad percibida.

Hay varias razones por las que es razonable creer que *boundaryless mindset* (BM) y *organizational mobility preference* (OMP), los dos aspectos de la carrera sin límites (Briscoe et al., 2006), están asociados a una alta empleabilidad percibida y viceversa. En primer lugar, varios autores consideran que una alta empleabilidad es esencial para desarrollar una carrera sin límites (Direnzo y Greenhaus, 2011; Heijde y Van der Heijden, 2006). Arthur y Rousseau (1996) describieron las carreras sin límites como no limitadas, no ligadas a una sola organización, no representadas por una secuencia ordenada, y marcadas por menos coordinación vertical y estabilidad..."En pocas palabras, las carreras sin límites son lo opuesto a las 'carreras organizativas' —carreras concebidas para desarrollarse en un solo entorno laboral". Un individuo con una carrera como esta debe desarrollar una alta empleabilidad y ser proactivo en el desarrollo de ella para poder llevar este tipo de carrera más caótica, desligada de un empleador y que tiende hacia las transiciones laborales.

Las competencias *knowing-why*, *knowing-who* y *knowing-how* (Arthur et al. 1989) son competencias que se consideran esenciales para la carrera sin límites. Cada una de estas competencias tiene su equivalente en las cuatro dimensiones de el capital individual: las competencias *knowing-why* son equivalentes al autoconocimiento, las competencias *knowing-who* son análogas al capital social y las competencias *knowing-how* se corresponden con el capital humano (Forrier et al., 2015). Si bien es cierto que la adaptabilidad no tiene un homólogo en las competencias, podemos asumir que la carrera sin límites promueve la adaptabilidad para ajustarse a una variedad de entornos. Esta similitud entre las competencias y el capital indicaría que los individuos que siguen una carrera sin límites deberán desarrollar su capital, y por lo tanto, su empleabilidad.

Las carreras sin límites fomentan la autoconciencia y la autodirección, que son aspectos críticos de la empleabilidad. La naturaleza fluida de las carreras sin límites impulsa al individuo a interactuar con una variedad de departamentos, organizaciones e industrias distintas lo que le dará un conocimiento más profundo de sus necesidades, capacidades, intereses y valores al poder contrastar cómo se ajustan estos a cada entorno laboral. Una mayor autoconciencia les permite tomar decisiones de carrera informadas que se alinean con sus capacidades, aspiraciones personales y profesionales. Cuando las personas saben lo que quieren y hacia dónde quieren ir en sus carreras, aumenta su empleabilidad, pues se vuelven más proactivas y enfocadas en su búsqueda de empleo y en sus esfuerzos de desarrollo profesional. (Arthur et al., 1989; DeFillippi and Arthur, 1994)

Las carreras sin límites por su naturaleza fomentan la interacción con una variedad de departamentos, empresas e industrias (Briscoe et al., 2006); al buscar relacionarse con profesionales de distintos entornos, comparado con sus compañeros, el actor de carrera sin límites tendrá más oportunidades de crear redes de contactos, y sus redes serán más variadas. Estas redes de contactos contribuyen a su capital social y empleabilidad al proporcionar conocimiento de nuevas oportunidades laborales, información sobre diferentes industrias, orientación sobre su trayectoria profesional y apoyo.

Como hemos dicho antes, una carrera sin límites por definición está basada en la aceptación y adaptación a una variedad de entornos, por lo que la adaptabilidad en una carrera sin límites estaría altamente desarrollada. La adaptabilidad y la flexibilidad inherentes en las carreras sin límites mejoran la empleabilidad de un individuo: la capacidad de transitar sin problemas entre diferentes trabajos, industrias y ubicaciones es una cualidad valiosa en la fuerza laboral moderna, y los profesionales de las carreras sin límites desarrollan una mentalidad dinámica que les

permite abrazar el cambio y abordar nuevos desafíos con confianza, lo que los hace atractivos para los empleadores que buscan individuos adaptables y de mente abierta.

4.1. Segunda hipótesis

Segunda hipótesis: La relación positiva entre la carrera sin límites y la empleabilidad percibida se vé fortalecida en el caso de mayor número de transiciones laborales.

La relación positiva entre la empleabilidad y las carreras sin límites puede ser significativamente amplificada por la presencia de transiciones de carrera. A continuación, se presenta una justificación de cómo las transiciones de carrera pueden fortalecer la relación positiva entre la empleabilidad y las carreras sin límites.

En primer lugar, las transiciones de carrera proporcionan a las personas una amplia gama de experiencias y habilidades. Cuando los profesionales cambian de trabajo y se sumergen ya no parcialmente, sino completamente en diferentes límites organizativos e industriales, adquieren nuevos conocimientos, competencias y habilidades. Estas habilidades y experiencias a menudo los hacen más atractivos para posibles empleadores, y abren puertas a una gama más amplia de oportunidades laborales.

En segundo lugar, las transiciones de carrera fomentan un sentido de resiliencia y

flexibilidad. Moverse de un puesto a otro, especialmente en diferentes organizaciones o industrias, a menudo requiere que los individuos se adapten a nuevos entornos de trabajo, culturas y expectativas. Esta capacidad de adaptación contribuye a su resiliencia y flexibilidad en general, cualidades muy buscadas en el mercado laboral contemporáneo. Los empleadores valoran a los candidatos que pueden adaptarse rápidamente a nuevas situaciones, y las transiciones de carrera son una forma efectiva de cultivar estas cualidades.

Además, las transiciones de carrera son una muestra de la proactividad y motivación de un individuo. Cuando los profesionales buscan y adoptan activamente las transiciones de carrera, muestran su disposición para crecer, aprender y asumir nuevos desafíos, además de que la transición entre roles, industrias u organizaciones requiere coraje y ambición, cualidades que hacen más probable que el individuo tome una parte activa en el desarrollo de su carrera.

En la primera hipótesis conjeturamos que la carrera sin límites lleva a crear redes de contactos extensas, y creemos que las transiciones de carrera pueden proporcionar a los profesionales una red de contactos incluso más amplia. Moverse entre roles y organizaciones permite a las personas establecer conexiones y relaciones con un grupo diverso de personas. Estas redes pueden proporcionar información valiosa, orientación, referencias y oportunidades. Una red bien establecida mejora significativamente la empleabilidad de una persona, ya que puede llevar a referencias, recomendaciones y conocimientos sobre el mercado laboral

También creemos que pasa lo mismo con el autoconocimiento, si bien una carrera sin límites promueve el contacto con otras áreas y organizaciones, el hecho de cambiar de puesto de trabajo aumentará aún más estos efectos, pues se está en contacto continuo con un nuevo contexto lo que implica nuevos desafíos, un nuevo

contexto laboral y dinámicas de equipo distintas. Estas nuevas experiencias ofrecen oportunidades para reflexionar sobre las propias habilidades, intereses, fortalezas y áreas de mejora. Cada cambio de trabajo puede requerir adaptación, lo que lleva a una mayor comprensión de las propias capacidades, preferencias y valores. Además, al enfrentarse a nuevos roles, responsabilidades y entornos laborales, los individuos pueden descubrir aspectos de sí mismos que antes no habían explorado o comprendido completamente. Esto puede incluir el descubrimiento de nuevas habilidades, intereses o incluso la reevaluación de metas profesionales y personales.

5. METODOLOGÍA

5.1. Datos

Los datos utilizados para este trabajo han sido recogidos mediante una encuesta online realizada a trabajadores españoles. La participación en la encuesta era voluntaria y se pedía el consentimiento expreso para utilizar los datos de manera exclusivamente académica, se garantizaba en todo momento la anonimidad del participante y se aseguraba el uso de los datos sólo en forma agregada.

Se obtuvieron un total de 283 observaciones válidas. En la muestra un 50,18% son hombres, la edad media es de 42,87 años y el 73,85% de los participantes están casados o viven en pareja. Más del 50% tienen estudios universitarios, un 27,92% ocupan posiciones directivas y la antigüedad media en la actual empresa es de 13,61 años. En cuanto a las industrias más representadas en la muestra, un 24,7% trabaja en servicios profesionales, un 16,3% en la administración pública y un 10,6% en educación.

5.2. Variables

Hemos usado medidas previamente validadas para las siguientes variables. Todos los ítems han usado una escala Likert de siete puntos que comprenden desde “1 = totalmente de acuerdo” a “7 = totalmente en desacuerdo”

La carrera sin límites ha sido medida con dos dimensiones: *mentalidad sin límites* (BM, por sus siglas en inglés) y *preferencia por la movilidad organizacional* (OMP, por sus siglas en inglés) de Briscoe et al. (2006).

Mentalidad sin límites (BM por sus siglas en inglés): ha sido medida utilizando la escala de 8 ítems de BM de Briscoe et al. (2006). Ejemplos de ítems de la escala de BM incluyen "Disfruto trabajando con personas fuera de mi organización" y "Disfruto de trabajos que requieren que interactúe con personas en muchas organizaciones diferentes". La variable BM fue calculada como la media de las anteriores.

Preferencia por la movilidad organizacional (OMP por sus siglas en inglés): se midió utilizando la escala de 5 ítems de OMP de Briscoe et al. (2006)". Ejemplos de ítems de la escala de OMP incluyen "Si mi organización ofreciera empleo de por vida, nunca desearía buscar trabajo en otras organizaciones" (Inverso) y "En mi carrera ideal, trabajaría solo para una organización" (Inverso). La variable OMP fue calculada como la media de las anteriores.

Empleabilidad interna percibida (PIE por sus siglas en inglés): ha sido medida con cuatro ítems de las escalas de empleabilidad cualitativas y cuantitativas autoinformadas de De Cuyper y De Witte (2011). Ejemplos de estos ítems son “Soy

optimista en que encontraría otro trabajo con este empleador, si lo buscara” y “Podría cambiar fácilmente a un trabajo mejor con este empleador, si quisiera”. La variable PIE fue calculada como la media de las anteriores.

Empleabilidad externa percibida (PEE por sus siglas en inglés): ha sido medida con cuatro ítems de las escalas de empleabilidad cualitativas y cuantitativas autoinformadas de De Cuyper y De Witte (2011). Ejemplos de estos ítems son “Soy optimista en que encontraría trabajo en otro lugar, si lo buscara” y “Podría cambiar fácilmente a un trabajo mejor en otro lugar, si quisiera”. La variable PEE fue calculada como la media de las anteriores.

Cambio voluntario de funciones (funciones_vol): se midió como una variable dicotómica que toma el valor 1 en el caso de que el participante hubiera cambiado de funciones de manera voluntaria en el último año y 0 en otro caso.

Cambio involuntario de funciones (funciones_invol): se midió como una variable dicotómica que toma el valor 1 en el caso de que el participante hubiera cambiado de funciones de manera involuntaria en el último año y 0 en otro caso.

Cambio voluntario de organización (org_vol): se midió como una variable dicotómica que toma el valor 1 en el caso de que el participante hubiera cambiado de organización de manera voluntaria en el último año y 0 en otro caso.

Cambio involuntario de organización (org_invol): se midió como una variable dicotómica que toma el valor 1 en el caso de que el participante hubiera cambiado de organización de manera involuntaria en el último año y 0 en otro caso.

VARIABLES DE CONTROL: Las variables de género (1=hombre, 0=mujer), edad, estado civil (1=casado/pareja, 0=soltero/sin pareja), tiempo en la empresa actual (en años), posición (directivo=1, operativo=0) y nivel educativo (1=Bachillerato, 2=Grado universitario, 3=Máster) se utilizaron como controles debido a su influencia en la empleabilidad percibida y las orientaciones profesionales (Rodrigues et al., 2015; Redondo et al., 2021).

6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

6.1. Resultados

En primer lugar, se hizo un análisis descriptivo de los datos, para tener una primera imagen de las características de los trabajadores en relación a las variables estudiadas.

Realizamos un análisis previo de correlaciones de Pearson, para determinar la fuerza y la dirección de la correlación entre las variables de la carrera sin fronteras (BM y OMP), las variables de empleabilidad (PIE y PEE) y las variables de control y así obtener una validación inicial de nuestras hipótesis, poder tener una imagen previa de la relación entre las variables y notar posibles casos de multicolinealidad.

Tabla 1 Estadística descriptiva

	Media	Desv. estándar	Correlaciones														
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
1. BM	5.0826	1.1229															
2. OMP	3.0862	1.2158	-0.160**														
3. PIE	4.5424	1.5040	0.474**	-0.381**													
4. PEE	4.7147	1.3666	0.469**	-0.124*	0.654**												
5. funciones_vol	0.1100	0.3170	.084	.092	0.137*	.109											
6. funciones_invol	0.1200	0.3300	.073	-.037	.081	0.161**	0.239**										
7. org_vol	0.0900	0.2840	-.049	.023	.097	0.124*	0.203**	0.186**									
8. org_invol	0.0700	0.2630	.014	.011	.089	0.151*	.069	0.262**	0.387**								
9. Género (Hombre)	0.5018	0.5009	.079	.036	.065	0.152*	-.024	.052	-.088	-.014							
10. Edad	42.8700	9.8570	.011	-.068	-.088	-0.118*	-.036	-0.130*	-.04	-.076	0.263**						
11. Estado Civil (Casado)	0.7385	0.4402	0.183**	-.089	.015	.049	-.067	.004	-.07	-.077	.034	.103					
12. Años en la empresa actual	13.6100	10.6620	-.048	-.035	-.055	-.074	.087	-.03	.007	.113	0.143*	0.381**	.092				
13. Posición (Directivo)	0.2792	0.4494	.103	-.055	.115	.078	-.023	-.114	-.083	-.086	0.132*	0.182**	.066	.1			
14. Nivel Educativo	3.0000	0.6523	0.196**	.017	.102	.11	.051	.	.038	.041	.011	-0.137*	0.123*	-.081	0.206**		

**** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).**

*** . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).**

Las variables PIE y PEE, que representan la empleabilidad percibida interna y externa respectivamente, han mostrado medias casi idénticas (PIE: 4.5424; PEE: 4.7147) y una fuerte correlación positiva (0.654**), sin por ello dar muestras de colinealidad. Esta correlación es la más significativa de todo el modelo, y sugiere una estrecha relación entre ambas variables. La similitud en las medias y la fortaleza de la correlación pueden atribuirse a la naturaleza compartida de las cualidades que determinan la empleabilidad. En otras palabras, las características que hacen que un individuo sea más empleable en el mercado laboral interno generalmente también lo hacen más empleable en el mercado laboral externo, y viceversa.

Las variables BM y OMP, que representan las dos dimensiones de la carrera sin límites, presentan una pequeña correlación negativa entre sí (-0.160**). Esta correlación es sorprendente, ya que esperaríamos que ambas variables tuvieran una correlación positiva, o que al menos no existiera correlación negativa entre ellas. Las medias de BM y OMP también son significativamente diferentes, con BM (5.0826) dos puntos por encima de OMP (3.0862). Esta diferencia en las medias y su similar desviación estándar sugiere que de las dos dimensiones de la carrera sin límites, nuestra muestra de trabajadores talentosos tiende a tener un BM mucho más elevado que OMP.

La variable BM muestra una correlación positiva tanto con PIE (0.474**) como con PEE (0.469**), mientras que la variable OMP muestra una correlación negativa con ambas variables (-0.381**; -0.124*). Este resultado, también inesperado, va en contra de la teoría que aventuramos en nuestra primera hipótesis: sugerimos que existiría una relación positiva entre la carrera sin límites y la empleabilidad percibida. Sin

embargo, sin un análisis de regresión múltiple, no podemos afirmar que nuestra primera hipótesis no es cierta.

También es significativo que PIE y PEE presentan correlaciones con los distintos tipos de transiciones laborales. Encontramos que PIE tiene una correlación positiva y significativa con los cambios de funciones voluntarios (0.137*). Como sabemos, los empleados con mayor empleabilidad interna son más valiosos para la empresa, y en consecuencia, serán seleccionados para ascender dentro de la empresa, y podrán acceder a puestos de trabajo de mayor calidad dentro de la empresa.

Por su parte, PEE muestra una correlación positiva con los cambios de organización voluntarios, los cambios de organización involuntarios y los cambios de funciones involuntarios. La correlación entre el PEE y los cambios de organización voluntarios (0.124*) puede explicarse porque los individuos con un PEE alto perciben más ofertas de trabajo de organizaciones externas, lo que aumenta la probabilidad de que cambien de organización. Respecto a la correlación del PEE con los cambios de organización involuntarios (0.151*), esto quizás puede explicarse en parte porque nuestra muestra está compuesta por individuos talentosos. Estos individuos, al ser forzados a cambiar de organización, se volverán más conscientes de las oportunidades laborales disponibles en el mercado externo, lo que aumentará su PEE. Además, PEE también presenta correlaciones con los cambios de funciones involuntarios (0.161**). Es posible que, dado que PEE suele ser un indicador de competencia, los individuos con un PEE alto sean seleccionados por su capacidad para asumir nuevas responsabilidades dentro de su trabajo. En la práctica, los individuos con un PEE alto pero sin un PIE alto pueden ascender "involuntariamente", ya que son elegidos por sus empleadores para ocupar puestos

más exigentes.

Para testar nuestras dos hipótesis hicimos los correspondientes análisis de regresión múltiple, y para poder testar correctamente nuestra segunda hipótesis incorporamos variables de interacción a nuestros modelos de regresión múltiple. Con estas variables de interacción podemos testar como las transiciones laborales moderan la relación entre las variables de carrera sin límites y la empleabilidad. Dichas variables de interacción se calcularon como producto de las variables en cuestión, utilizando puntuaciones estandarizadas para evitar multicolinealidad (Aiken et al., 1991).

De esta manera, se testaron dos modelos, uno en el que la variable explicada (Y) era la variable PIE y otro en el que la variable explicada era PEE. El conjunto de variables explicativas y efectos de interacción fue el mismo en ambos modelos. Los modelos fueron estimados por el método de mínimos cuadrados ordinarios (MCO).

El modelo explicativo de PIE presentó una R² de 0,4 y una R² corregida de 0,364, siendo globalmente significativo ($p < 0,001$). La tabla 2 muestra el resultado de la estimación del modelo

El modelo explicativo de PEE presentó una R² de 0,316 y una R² corregida de 0,275, siendo globalmente significativo ($p < 0,001$). La tabla 3 muestra el resultado de la estimación del modelo

Tabla 2 Modelo explicativo de PIE

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
	B	Desv, Estándar				Tolerancia	VIF
(Constante)	3,919	,624		6,286	<,001		
BM	,542	,069	,405	7,890	<,001	,858	1,165
OMP	-,424	,062	-,343	-6,876	<,001	,907	1,102
funciones_vol	,731	,262	,154	2,793	,006	,741	1,350
funciones_invol	-,215	,242	-,047	-,892	,373	,804	1,244
org_vol	,463	,284	,088	1,632	,104	,783	1,278
org_invol	,194	,310	,034	,626	,532	,770	1,298
OPMxorg_vol	-,028	,099	-,016	-,280	,779	,677	1,477
OPMxfunc_vol	,049	,073	,034	,668	,505	,886	1,129
BMxorg_vol	,038	,087	,025	,437	,663	,679	1,473
BMxfunc_vol	-,232	,084	-,150	-2,768	,006	,769	1,300
Género (Hombre)	,234	,152	,078	1,538	,125	,881	1,135
Edad	-,018	,009	-,116	-2,044	,042	,699	1,430
Estado Civil (Casado)	-,212	,171	-,062	-1,239	,216	,903	1,108
Años en la empresa actual	-,008	,008	-,055	-1,024	,307	,773	1,294
Posición (Directivo)	,311	,170	,093	1,836	,068	,879	1,137
Nivel Educativo	-,033	,117	-,014	-,278	,781	,870	1,149

Tabla 3 Modelo explicativo de PEE

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados			Estadísticas de colinealidad	
	B	Desv. Estándar	Beta	t	Sig.	Tolerancia	VIF
(Constante)	3,028	,605		5,006	<,001		
BM	,518	,067	,425	7,771	<,001	,858	1,165
OMP	-,104	,060	-,093	-1,745	,082	,907	1,102
funciones_vol	,198	,254	,046	,782	,435	,741	1,350
funciones_invol	,258	,234	,062	1,102	,272	,804	1,244
org_vol	,458	,275	,095	1,661	,098	,783	1,278
org_invol	,438	,301	,084	1,457	,146	,770	1,298
OPMxorg_vol	-,124	,096	-,080	-1,297	,196	,677	1,477
OPMxfunc_vol	,011	,071	,008	,155	,877	,886	1,129
BMxorg_vol	-,174	,084	-,127	-2,063	,040	,679	1,473
BMxfunc_vol	-,015	,081	-,011	-,184	,854	,769	1,300
Género (Hombre)	,430	,147	,158	2,919	,004	,881	1,135
Edad	-,019	,008	-,136	-2,240	,026	,699	1,430
Estado Civil (Casado)	-,036	,166	-,011	-,215	,830	,903	1,108
Años en la empresa actual	-,007	,007	-,052	-,895	,372	,773	1,294
Posición (Directivo)	,219	,164	,072	1,333	,184	,879	1,137
Nivel Educativo	-,036	,114	-,017	-,316	,753	,870	1,149

En nuestra primera hipótesis, postulamos que la relación entre las variables de la carrera sin límites, BM y OMP, tendría un efecto positivo sobre la empleabilidad percibida. Nuestros modelos de regresión múltiple muestran que ambas variables afectan a la empleabilidad percibida interna (PIE) y la empleabilidad percibida externa (PEE), si bien la variable BM muestra una relación directamente proporcional (Beta PIE:0,405; Beta PEE:0,425), mientras que OMP presenta una relación inversamente proporcional con PIE y PEE (Beta PIE:-0,343; Beta PEE:-0,093). Estos resultados confirman que si bien la primera hipótesis se cumple para la variable BM, no es así para la variable OMP.

Para testar nuestra segunda hipótesis hemos incluido cuatro variables que miden los efectos de interacción de las transiciones laborales en la relación entre las variables de carrera y de la empleabilidad (OPMxorg_vol, OPMxfunc_vol, BMxorg_vol y BMxfunc_vol). De entre estas variables, solo BMxfunc_vol muestra una capacidad predictiva respecto a la percepción de empleabilidad interna PIE (Beta:0,150) y solo BMxorg_vol es predictiva de la percepción de empleabilidad externa PEE (Beta:-0,127). En ambos casos, contrariamente a lo que postulamos en nuestra segunda hipótesis, las transiciones laborales voluntarias no incrementan el efecto positivo de la mentalidad sin límites; por el contrario, lo reducen.

Otros fenómenos que no conciernen a nuestras hipótesis, pero también deberían ser notados son: Los cambios de funciones laborales voluntarios (funciones_vol) muestran una relación predictiva positiva con la variable PIE (Beta:0,154); asimismo los cambios de organización laboral voluntarios (org_vol) guardan una relación predictiva positiva sobre la variable PEE (Beta:0,095); por último, hay que notar que si

bien el efecto de BM sobre PEE es similarmente potente al que BM tiene sobre PIE (Beta PIE:0,405; Beta PEE:0,425), el efecto de OMP sobre PEE parece ser mucho menos pronunciado en comparación con el efecto que tiene sobre PIE (Beta PIE:-0,343; Beta PEE:-0,093).

6.2. Discusión

La correlación negativa entre BM y OMP y las relación negativa de OMP con PIE y PEE son resultados sorprendentes pero explicables: BM y OMP han sido considerados en el pasado por ciertos autores como constructos diferenciados y con poco en común a pesar de su conexión en la literatura de carreras (Feldman & Ng, 2007). Recientemente Wiernik y Kostal (2019), en su revisión de la literatura de la carrera sin límites y la carrera proteana, exploraron esta idea y encontraron que BM está fuertemente correlacionada con varias de las características positivas normalmente asociadas a la carrera sin límites, mientras que OMP no muestra una relación clara con ninguna de estas cualidades. BM está moderadamente o fuertemente relacionada con las siguientes características: comportamientos de autogestión profesional, mayor satisfacción profesional, personalidad proactiva, mayor autoeficacia, y mayor puntuación en rasgos de la personalidad de Apertura, Conciencia y Extraversión. Estas características muestran que aquellos con un BM alto tienen una tendencia a adoptar un enfoque confiado, autoiniciado y dirigido hacia metas personales, respaldando las teorías que sugieren que tener un “*boundaryless mindset*” lleva al individuo a asumir el control de su propio desarrollo profesional (Briscoe & Hall, 2006; Drenzo & Greenhaus, 2011).

En la investigación de Redondo et al. (2021), BM mostró ser beneficioso para el individuo y para la organización: los trabajadores con un BM alto exhiben mayor interés por recompensas intrínsecas, tales como el crecimiento y el desarrollo, en vez de por recompensas extrínsecas, como el salario; tienden a perseguir el aprendizaje continuo o de por vida y a buscar y sacar provecho de diversas oportunidades laborales (Verbruggen, 2012). También se sienten motivados por interactuar con otras personas, sumergirse en entornos laborales y profesionales nuevos, y por construir relaciones (Briscoe et al., 2006). Los individuos con un BM alto toman un papel proactivo en su carrera, y eso les lleva a escoger trabajos que les satisfagan laboralmente y empresas con las que se sienten comprometidos.

Por otro lado, los individuos con un OMP alto tienen asociados una serie de características negativas: están menos comprometidos con su organización, menos satisfechos laboralmente, más inclinados a marcharse de su empresa y están motivados por recompensas extrínsecas como el salario en lugar de por el desarrollo profesional (Redondo et al., 2021). Estos resultados concuerdan con resultados de estudios pasados, donde también se ha encontrado que los empleados con un OMP alto están menos comprometidos con su organización (Enache et al., 2011; Rodrigues et al., 2015), menos satisfechos laboralmente (Verbruggen, 2012; Enache et al. 2011; Guan et al., 2019), tienden a dedicar menos tiempo y esfuerzo a su empleador actual (Verbruggen, 2012) y pueden percibir que un compromiso a largo plazo con su organización amenaza sus oportunidades para perseguir nuevas oportunidades en el mercado laboral externo (Direenzo y Greenhaus, 2011).

Redondo et al., (2021), argumentan que la razón por la que BM está asociada con características positivas proviene de que los individuos con mayor BM se sienten

motivados por la idea de crear una carrera que trascienda los límites de las organizaciones a las que pertenece, mientras que las características negativas asociadas a los individuos con un OMP alto se deben a que prefieren cambiar de empleadores frecuentemente para poder evitar entornos laborales desfavorables. La intención de seguir una carrera sin límites puede estar impulsada por motivaciones tanto de aproximación como de evitación (Feldman y Ng, 2007). La motivación de aproximación se refiere a la motivación por lograr resultados positivos, mientras que la motivación de evitación se refiere a la motivación por prevenir resultados negativos. BM parece reflejar una motivación de aproximación y una preferencia por la independencia. OMP en contraste refleja principalmente motivaciones de evitación, al tener un deseo de evitar experiencias laborales negativas a través de los cambios de organización (Redondo et al., 2021).

Los individuos con un BM alto tienen un futuro laboral que les motiva, por lo que toman un papel proactivo en su carrera, y eso les lleva a escoger trabajos que les satisfagan laboralmente, y empresas con que se sientan comprometidos. A su vez, esto les lleva a estar más motivados en su carrera, y de ahí surgen varias características positivas que les harán más empleables. En contraste, los individuos con mayor OMP serán más reactivos en el desarrollo de su carrera. Su preferencia por la movilidad organizacional puede estar motivada por una preferencia vocacional por una carrera desarrollada en varias organizaciones; sin embargo, es muy probable que para muchos individuos, un OMP alto sea una forma de reaccionar a un entorno desfavorable dentro de su organización o en el mercado laboral, que les hacen estar menos comprometidos y satisfechos con su trabajo y con su organización.

Esta teoría podría explicar la relación positiva de PIE y PEE con BM: los individuos con una mayor orientación hacia la carrera sin límites, impulsados por su pasión por crear una trayectoria profesional que traspase los límites de su organización, tienden a ser más proactivos en el desarrollo de habilidades y en el establecimiento de relaciones con otros profesionales. Esto los hace más empleables y más conscientes de las diversas oportunidades laborales disponibles. Asimismo, podría explicar la relación negativa de OMP con PIE y PEE, ya que aquellos con altos niveles de OMP, tienden a ser más reactivos en el desarrollo de su carrera, por lo que no capitalizarán en la misma medida sus oportunidades para desarrollar habilidades y establecer relaciones profesionales, ni estarán tan satisfechos ni comprometidos con su trabajo o su organización comparado con los individuos con un BM alto, lo que los hará menos empleables y menos conscientes de las oportunidades laborales que tienen disponibles. Finalmente, la correlación negativa entre BM y OMP se puede explicar si tenemos en cuenta que un nivel de BM elevado lleva al individuo a buscar activamente organizaciones para las que le gustaría trabajar. Un OMP elevado surge en gran medida por estar insatisfecho con la organización o el empleo que se tiene, por lo tanto, un individuo con un BM alto tendría menos probabilidad de estar en una situación que eleve su OMP.

Los cambios de funciones laborales voluntarios (funciones_vol) también muestran una relación predictiva positiva con la variable PIE, asimismo los cambios de organización laboral voluntarios (org_vol) guardan una relación predictiva positiva sobre la variable PEE, lo cual probablemente se deba a una variedad de factores, entre ellos posiblemente los siguientes: En primer lugar, el empleador y la organización exigirá de su empleado o candidato una serie de conocimientos, habilidades y/o logros antes de otorgarle un nuevo puesto de trabajo, por lo que los individuos que hayan hecho recientemente este cambio serán en general individuos más empleables. En segundo lugar, los empleados que hagan un cambio de trabajo

voluntario normalmente seleccionarán transiciones laborales que mejoren su empleabilidad. En tercer lugar, es probable que aquellos individuos que hayan cambiado recientemente de trabajo voluntariamente hayan debido informarse sobre las oportunidades laborales disponibles, lo que aumentará el número de oportunidades de empleo que perciben.

En cuanto a porqué nuestra segunda hipótesis no se cumple, conjeturamos que los cambios de funciones voluntarias median sobre la relación entre BM y PIE de la siguiente manera: Los individuos con un alto nivel de mentalidad sin límites (BM) no solo exhiben atributos que los hacen más empleables, sino que también experimentarán una mejora en su capacidad para percibir oportunidades de empleo. Este incremento se debe a su proactividad en la autogestión profesional, y a que tienden a buscar más interacciones con diversos grupos y departamentos dentro de la organización, lo que les permite identificar más oportunidades y desarrollar una percepción más precisa de su empleabilidad. Sin embargo, al cambiar sus funciones laborales, es probable que perciban una disminución en la cantidad de oportunidades laborales disponibles dentro de la empresa. Esta percepción probablemente sea correcta, ya que es probable que el empleador esté menos dispuesto a ofrecerles otro puesto de calidad equivalente después de haberles asignado uno recientemente. Adicionalmente, también es probable que al tener mejor conocimiento de las oportunidades de empleo disponibles, los individuos con un BM alto escojan el mejor empleo que tengan disponible. Al escoger el trabajo de mejor calidad que tienen disponible, su empleabilidad percibida disminuirá, porque la calidad del resto de trabajos que podría conseguir posteriormente es peor que la calidad del que ya tiene.

Por otro lado, los individuos con una mentalidad sin límites baja generalmente están menos informados sobre las oportunidades laborales fuera de su entorno inmediato. Por lo tanto, al cambiar sus funciones laborales, estos individuos pueden experimentar un aumento en la cantidad de oportunidades de empleo que perciben. Aunque es probable que el empleador muestre menos disposición para aceptar nuevas transiciones laborales, estos individuos adquieren un mayor conocimiento sobre las oportunidades laborales internas tanto durante su búsqueda de un nuevo puesto, como al interactuar con el nuevo entorno laboral que se encuentra en el nuevo puesto.

Finalmente, respecto a porque el efecto de OMP sobre PEE parece ser mucho menos potente en comparación con el efecto que OMP tiene sobre PIE (Beta PIE: -0,343; Beta PEE: -0,093), esto podría deberse a que aunque las características asociadas con OMP siguen siendo poco deseables para los posibles empleadores, su efecto se ve mitigado en parte porque estas características son menos evidentes para un nuevo empleador, y los individuos con un alto OMP están más inclinados a buscar cambios a través de una nueva organización, lo que les predispone a maximizar aquellas actividades que aumentan su empleabilidad externa. Estos hallazgos sugieren que aquellos con un alto OMP optarán más por transiciones laborales externas que internas, ya que se ven a sí mismos relativamente más empleables en nuevas organizaciones que dentro de la que ya pertenecen.

7. CONCLUSIÓN

En resumen, los hallazgos de este estudio muestran que la relación entre la mentalidad sin límites y la empleabilidad percibida es más compleja de lo esperado.

Mientras que la variable de la mentalidad sin límites (BM) está positivamente relacionada con la percepción de empleabilidad (PIE y PEE), la preferencia por la movilidad organizacional (OMP) muestra una relación negativa con ambas variables. Por lo tanto nuestra primera hipótesis, que postulaba que existe una relación positiva entre la carrera sin límites y la empleabilidad percibida se confirma para BM, y se refuta para OMP,

En cuanto a nuestra segunda hipótesis, nuestros resultados nos obligan a rechazarla rotundamente. En nuestra segunda hipótesis postulamos que las transiciones laborales voluntarias promoverían la relación positiva entre las carreras sin límites y la empleabilidad percibida; sin embargo, nuestros resultados muestran el resultado contrario, que las transiciones laborales debilitan la relación positiva entre la mentalidad sin fronteras (BM) y la empleabilidad percibida. Adicionalmente, las transiciones laborales no parecen afectar de forma significativa a la relación entre la preferencia por la movilidad organizacional (OMP) y la empleabilidad percibida.

Observamos que las transiciones laborales debilitan más la relación entre la mentalidad sin fronteras y la empleabilidad percibida cuanto mayor sea la mentalidad sin límites del individuo. Conjeturamos que este efecto se debe a que los individuos con mayor mentalidad acceden a trabajos de la mejor calidad, debido a su proactividad y a tener acceso a redes de contactos e información extensas. Por lo tanto, inmediatamente después de hacer una transición laboral, perciben como menos posible acceder a otros trabajos de igual o mayor calidad, lo que disminuiría su empleabilidad percibida. Por otro lado, aquellos con una mentalidad sin límites baja, no consiguen trabajos de tanta calidad, debido a que son menos proactivos y no tienen acceso a tantas redes de contacto e información. Por lo tanto, después de hacer una transición laboral, pueden percibir que con sus características, si invirtieran más tiempo buscando trabajo y creando contactos, podrían aspirar a

empleos de mayor o igual calidad. Por esto, su empleabilidad percibida podría no quedar tan afectada en comparación.

Aparte de dar respuesta a nuestras hipótesis iniciales, este estudio tiene ciertas implicaciones con respecto a la mentalidad sin límites (BM), la movilidad organizacional preferida (OMP) y la empleabilidad percibida que merecen ser mencionadas.

En primer lugar, se reafirma la importancia de considerar por separado la mentalidad sin límites y la movilidad organizacional preferida en el contexto de la carrera sin fronteras. Los resultados muestran claramente que BM y OMP tienen efectos distintos en la empleabilidad percibida, y una correlación negativa entre sí, lo que respalda la necesidad de un enfoque diferenciado al estudiar estas variables.

En segundo lugar, se reafirma que la mentalidad sin límites (BM) tiene un impacto positivo en la empleabilidad del individuo, mientras que la movilidad organizacional preferida (OMP) tiene un efecto negativo. Esto concuerda con la idea de Redondo et al. (2021) de que BM y OMP operan con motivaciones de aproximación y evitación, donde los individuos con una alta BM muestran mayor proactividad debido a sus motivaciones de aproximación, lo que aumenta su empleabilidad, mientras que aquellos con una alta OMP tienden a ser más pasivos y a tener actitudes negativas para la empleabilidad, lo que disminuye su empleabilidad.

Como hemos mencionado, la preferencia por movilidad organizacional (OMP) tiene un impacto negativo en la empleabilidad interna y externa, sin embargo, parece que su efecto parece ser relativamente menos perjudicial para la empleabilidad externa. Esto puede explicarse porque, aunque las características vinculadas a OMP siguen siendo poco atractivas para los empleadores potenciales, su impacto se ve atenuado en parte porque son menos evidentes para un nuevo empleador. Adicionalmente, los

individuos con un alto OMP tienen una preferencia por los cambios de organización, lo que los lleva a enfocarse en actividades que mejoren su empleabilidad externa.

Por último, se destaca que si bien las transiciones laborales voluntarias parecen debilitar la relación entre la empleabilidad percibida y la mentalidad sin límites, las transiciones laborales voluntarias tienen un efecto positivo directo sobre la empleabilidad.

8. RECOMENDACIONES

Encontramos que el resultado en nuestra segunda hipótesis es el más sorprendente, y que merece ser estudiado en mayor profundidad. Para comprobar si este resultado es efectivamente debido a las explicaciones que hemos ofrecido, sugerimos que se cree un estudio dedicado a estudiar el efecto de las transiciones laborales sobre la relación entre la empleabilidad percibida y la carrera sin fronteras. Para este estudio, sería interesante escoger sujetos que hayan hecho transiciones laborales voluntarias en el último año, medir su BM, medir su empleabilidad percibida e introducir preguntas sobre la cantidad de oportunidades de empleo que perciben antes y después de hacer la transición laboral en cuestión. De esta manera, podríamos controlar la variable transiciones laborales voluntarias, y centrarnos en ver si un BM más alto hace que el individuo se percate de más oportunidades de empleo, y si tras hacer la transición laboral el individuo nota que ciertas oportunidades de empleo se cierran para él/ella.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295-306.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). A career lexicon for the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 10(4), 28-39.
- Arthur, M. B., D. T., & Lawrence, B. S. (Eds.). (1989). *Handbook of career theory*. Cambridge University Press.
- Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage.
- Barley, S. R., & Kunda, G. (2006). Contracting: A new form of professional practice. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 45-66.
- Blustein, D. L. (1997). A context-rich perspective of career exploration across the life roles. *The Career Development Quarterly*, 45(3), 260-274.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4-18.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30-47.

- Burt, R. S. (1997). A note on social capital and network content. *Social Networks*, 19(4), 355-373.
- Chudzikowski, K. (2012). Career transitions and career success in the 'new' career era. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 298-306.
- Courpasson, D., & Reed, M. (2004). Introduction: Bureaucracy in the age of enterprise. *Organization*, 11(1), 5-12.
- Dalton, G. W., Thompson, P. H., & Price, R. L. (1977). The four stages of professional careers—A new look at performance by professionals. *Organizational Dynamics*, 6(1), 19-42.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2008). Job insecurity and employability among temporary workers: A theoretical approach based on the psychological contract. *The Individual in the Changing Working Life*, 88-107.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2011). The management paradox: Self-rated employability and organizational commitment and performance. *Personnel Review*, 40(2), 152-172.
- De Grip, A., Van Loo, J., & Sanders, J. (1999). Employability in action: An industry employability index. *Skope Research Paper*, 1-19.

- De Vos, A., Van der Heijden, B. I., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior, 117*, 103196.
- Delva, J., Forrier, A., & De Cuyper, N. (2021). Integrating agency and structure in employability: Bourdieu's theory of practice. *Journal of Vocational Behavior, 127*, 103579.
- Defillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior, 15*(4), 307-324.
- Direnzo, M. S., & Greenhaus, J. H. (2011). Job search and voluntary turnover in a boundaryless world: A control theory perspective. *Academy of Management Review, 36*(3), 567-589.
- Enache, M., Sallan, J. M., Simo, P., & Fernandez, V. (2011). Examining the impact of protean and boundaryless career attitudes upon subjective career success. *Journal of Management & Organization, 17*(4), 459-473.
- Feintuch, A. (1955). Improving the employability and attitudes of "difficult-to-place" persons. *Psychological Monographs: General and Applied, 69*(7), 1-20.
- Feldman, D. C., & Ng, T. W. (2007). Careers: Mobility, embeddedness, and success. *Journal of Management, 33*(3), 350-377.

- Forrier, A., Sels, L., & Stynen, D. (2009). Career mobility at the intersection between agent and structure: A conceptual model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 739-759.

- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(2), 102-124.

- Forrier, A., De Cuyper, N., & Akkermans, J. (2018). The winner takes it all, the loser has to fall: Provoking the agency perspective in employability research. *Human Resource Management Journal*, 28(4), 511-523.

- Forrier, A., Verbruggen, M., & De Cuyper, N. (2015). Integrating different notions of employability in a dynamic chain: The relationship between job transitions, movement capital and perceived employability. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 56-64.

- Fouad, N. A., & Bynner, J. (2008). Work transitions. *American Psychologist*, 63(4), 241.

- Fugate, M., & Kinicki, A. J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 503-527.

- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior, 65*(1), 14-38.
- Guan, Y., Arthur, M. B., Khapova, S. N., Hall, R. J., & Lord, R. G. (2019). Career boundarylessness and career success: A review, integration and guide to future research. *Journal of Vocational Behavior, 110*, 390-402.
- Gunz, H., Peiperl, M., & Tzabbar, D. (2007). Boundaries in the study of career. *Handbook of career studies*, 471-494.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*.
- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Perspectives, 10*(4), 8-16.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Sage.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior, 65*(1), 1-13.
- Hall, D. T., & Mirvis, P. H. (1996). The new protean career: Psychological success and the path with a heart. *The Career Is Dead: Long Live the Career, 23*, 15-45.
- Herriot, P., & Pemberton, C. (1995). *Competitive advantage through diversity: Organizational learning from difference*. Sage Publications, Inc.

- Heijde, C. M. V. D., & Van Der Heijden, B. I. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management, 45*(3), 449-476.
- Kallinikos, J. (2004). The social foundations of the bureaucratic order. *Organization, 11*(1), 13-36.
- Knights, D., & McCabe, D. (2003). *Organization and innovation*. McGraw-Hill Education (UK).
- Mangum, G. L. (1976). *Employability, employment, and income: A reassessment of manpower policy*. Olympus Publishing Company.
- McArdle, S., Waters, L., Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2007). Employability during unemployment: Adaptability, career identity and human and social capital. *Journal of Vocational Behavior, 71*(2), 247-264.
- Nghia, T. L. H., Giang, H. T., & Quyen, V. P. (2019). At-home international education in Vietnamese universities: Impact on graduates' employability and career prospects. *Higher Education, 78*, 817-834.
- Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly, 29*(2), 172-191.

- Nicholson, N., & West, M. (1988). *Managerial job change: Men and women in transition*. Cambridge University Press.
- O'Mahony, S., & Bechky, B. A. (2006). Stretchwork: Managing the career progression paradox in external labor markets. *Academy of Management Journal*, 49(5), 918-941.
- Redondo, R., Sparrow, P., & Hernández-Lechuga, G. (2021). Proactive career orientation and physical mobility preference as predictors of important work attitudes: the moderating role of pay satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 34, 1554 - 1583.
- Rodrigues, R., Guest, D., Oliveira, T., & Alfes, K. (2020). Career boundary perceptions and career success in the new career era. *Human Relations*, 73(1), 98-123.
- Rodrigues, R., Guest, D., Oliveira, T., & Alfes, K. (2015). Who benefits from independent careers? Employees, organizations, or both?. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 23-34.
- Roskies, E., & Louis-Guerin, C. (1990). Job insecurity in managers: Antecedents and consequences. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 345-359.
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: Development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36(1), 23-41.

- Rothwell, A., Herbert, I., & Rothwell, F. (2008). Self-perceived employability: Construction and initial validation of a scale for university students. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 1-12.
- Sarason, S. B. (1977). *Work, aging, and social change: Professionals and the one life-one career imperative*. Free Press.
- Savickas, M. L. (2011). New questions for vocational psychology: Premises, paradigms, and practices. *Journal of Career Assessment*, 19(3), 251-258.
- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J. P., Duarte, M. E., Guichard, J., ... & Van Vianen, A. E. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 239-250.
- Saxenian, A. (1996). Beyond boundaries: Open labor markets and learning in Silicon Valley. *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*, 23, 39.
- Sewell, G. (2005). Nice work? Rethinking managerial control in an era of knowledge work. *Organization*, 12(5), 685-704.
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D., & Liefoghe, A. (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of*

- Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(7), 821-838.
- Sullivan, S. E., & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 19-29.
 - Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of management*, 35(6), 1542-1571.
 - Super, D. E. (1957). *The psychology of careers: An introduction to vocational development*. Harper & Brothers.
 - Thijssen, J. G., Van der Heijden, B. I., & Rocco, T. S. (2008). Toward the employability—link model: Current employment transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review*, 7(2), 165-183.
 - Vanhercke, D., De Cuyper, N., Peeters, E., & De Witte, H. (2014). Defining perceived employability: a psychological approach. *Personnel Review*, 43(4), 592-605
 - Verbruggen, M. (2012). Psychological mobility and career success in the ‘new’ career climate. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 289-297.

- Wiernik, B. M., & Kostal, J. W. (2019). Protean and boundaryless career orientations: A critical review and meta-analysis. *Journal of counseling psychology*, 66(3), 280.